

# ***DU CONTROLE SOCIAL AU CONTROLE PAR LE MARCHE DANS LES RELATIONS CLIENT- FOURNISSEUR***

**Rachel Beaujolin-Bellet**, Directrice du développement et de la recherche et Professeur, Reims-Management School, 59 rue Pierre Taittinger BP 302 51061 Reims Cedex, 03 26 77 47 14, rachel.beaujolin@reims-ms.fr.

**Gwénaëlle Nogatchewsky**, ATER, Crefige, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75116 Paris, 01 40 86 06 22, nogatchewsky@voila.fr

## **Communication n°25**

### **Résumé**

L'article présente les résultats d'une étude sur l'évolution des modes de contrôle entre clients et fournisseurs dans la vallée de la Maurienne dans les années quatre-vingt dix. Le contrôle social qui prévalait jusqu'alors a été remplacé par le contrôle par le marché. Dicté par la rationalisation des coûts des clients, ce changement a certes conduit à la diminution des prix, mais la performance globale de l'achat pour les clients est plus discutée. L'étude montre qu'un contrôle social, affranchi *de facto* des dispositifs formels, est fragile car il n'apporte pas la preuve de sa performance.

Mots clés : contrôle inter-organisationnel – modes de contrôle - relation client-fournisseur – contrôle par le marché – contrôle social – confiance – bassin d'emploi

### **Abstract**

*This article presents the results of a study on the evolution of modes of control between buyers and suppliers in the Maurienne valley in the nineties. The social control which had prevailed until then was replaced by a market control. Due to the rationalisation of the costs in the buying firms, this change lead to a decrease in prices. However, the amelioration of the global purchasing performance of the clients is more discussed. The study shows that a social mode of control which does not rely on formal mechanisms is fragile because it cannot prove its performance.*

*Keywords : inter-organisational control – modes of control - buyer-supplier relationship – market control – social control – trust*

# ***DU CONTROLE SOCIAL AU CONTROLE PAR LE MARCHE DANS LES RELATIONS CLIENT- FOURNISSEUR***

**Communication n°25**

## **Résumé**

L'article présente les résultats d'une étude sur l'évolution des modes de contrôle entre clients et fournisseurs dans la vallée de la Maurienne dans les années quatre-vingt dix. Le contrôle social qui prévalait jusqu'alors a été remplacé par le contrôle par le marché. Dicté par la rationalisation des coûts des clients, ce changement a certes conduit à la diminution des prix, mais la performance globale de l'achat pour les clients est plus discutée. L'étude montre qu'un contrôle social affranchi des dispositifs formels est fragile car il n'apporte pas la preuve de sa performance.

Mots clés : contrôle inter-organisationnel – modes de contrôle - relation client-fournisseur – contrôle par le marché – contrôle social – confiance – bassin d'emploi

## ***Abstract***

*This article presents the results of a study on the evolution of modes of control between buyers and suppliers in the Maurienne valley in the nineties. The social control which had prevailed was then replaced by a market control. Due to the rationalisation of the costs in the buying firms, this change lead to a decrease in prices. However, the amelioration of the global performance of the clients is more discussed. The study shows that a social mode of control which does not rely on formal mechanisms is fragile because it cannot prove its performance.*

*Keywords : inter-organisational control – modes of control - buyer-supplier relationship – market control – social control – trust*

## Introduction

Le développement des relations inter-organisationnelles s'est logiquement accompagné d'une prolifération des travaux de recherche sur ce sujet dans les différentes disciplines de sciences de gestion : en marketing, stratégie, organisation et, plus récemment, en contrôle de gestion. En effet, les chercheurs en contrôle n'ont véritablement intégré le concept de relation inter-organisationnelle dans leurs travaux qu'à la fin des années quatre-vingt dix, répondant ainsi à l'appel d'Otley (1994) puis à celui d'Hopwood (1996). Ces deux auteurs, faisant le constat d'une horizontalisation des relations de contrôle au sein de réseaux d'entreprises, demandaient alors un élargissement des cadres d'application des travaux en contrôle. Le premier travail de ceux qui ont répondu à ces appels a été de proposer des typologies de modes de contrôle répondant à la diversité des relations inter-organisationnelles. Un large consensus se dégage sur les résultats des recherches puisque tous ceux qui se sont essayés à l'exercice proposent finalement trois modes de contrôle : un contrôle par le marché qui s'exerce sur les résultats, un contrôle hiérarchique ou bureaucratique qui s'exerce sur les comportements et sur les résultats, et un troisième mode de contrôle plus informel qui repose sur la confiance et les normes relationnelles que les chercheurs appellent contrôle social, contrôle par la confiance ou clan.

Toutefois, les modes de contrôle proposés apparaissent cloisonnés les uns par rapport aux autres et les travaux de recherche sur le sujet n'explicitent pas les processus selon lesquels une entreprise peut passer d'un mode de contrôle à un autre, ni comment le cas échéant, ce changement s'opère et avec quelles implications. Or, dans le cas de la sous-traitance de maintenance dans la vallée de la Maurienne, nous avons observé un abandon par les clients d'un mode de contrôle social, qui d'après la littérature n'apporte que des bienfaits à la relation (i.e. moins de coûts de transaction, moins d'opportunisme, davantage de flexibilité, une plus grande facilité dans la résolution des conflits), pour un contrôle par le marché. Les clients ont ainsi laissé de côté leurs fournisseurs apparemment inscrits dans des liens de confiance mutuelle. Ce changement de mode de contrôle, non abordé dans la littérature, nous a interpellés et nous a conduits à nous poser plusieurs questions : comment comprendre la rupture d'un mode de contrôle social dans des relations client – fournisseur ? quelles en sont les implications sur la performance du client et sur l'avenir des fournisseurs ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons essayé de comprendre la situation telle qu'elle existait avant la rupture et avons analysé les raisons qui ont présidé au changement de mode de contrôle ainsi que les conséquences de ce changement. Dans la lignée de chercheurs en contrôle qui se sont intéressés aux relations inter-organisationnelles, nous avons considéré que contrôler, pour le client, signifie s'assurer que son fournisseur se comporte conformément à ses attentes.

Cet article s'organise en trois parties. La première partie est consacrée à l'exposé des trois modes de contrôle inter-organisationnels décrits dans la littérature. La deuxième partie présente l'étude de cas menée et décrit l'histoire des relations client – fournisseur dans le

domaine de la sous-traitance d'entretien et de maintenance dans la vallée de la Maurienne. La troisième partie propose une interprétation du cas et répond aux questions de recherche.

## **1. Les différents modes de contrôle inter-organisationnel : le primat donné aux relations de confiance ?**

Lorsqu'on étudie la littérature inter-organisationnelle, on s'aperçoit qu'elle se structure autour de trois axes d'analyse : (1) les raisons de l'existence des relations inter-organisationnelles, (2) les choix des structures de gouvernance et (3) l'efficacité et la performance de la coopération (Kale et *al.*, 2000). Les questions de contrôle se rapportent directement au deuxième thème. Cette problématique a été largement étudiée par les travaux de recherche néo-institutionnalistes et la théorie des coûts de transaction s'est aujourd'hui imposée comme la référence directe ou indirecte de pratiquement tous les autres travaux. Après un bref rappel des propositions de cette théorie et des critiques émises à son encontre, nous verrons que les chercheurs en contrôle inter-organisationnel, tout en s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, ont élargi leurs fondements théoriques en intégrant notamment des éléments du paradigme relationnel. Ils distinguent finalement trois modes de contrôle : **un mode de contrôle par le marché, un mode de contrôle bureaucratique et un mode de contrôle social qui repose sur la confiance et les normes relationnelles** (redite) Oui, mais maintenir tout de même. Nous verrons quels sont les fondements de ces trois modes de contrôle, comment ils se construisent, et ce qu'ils impliquent respectivement dans une relation de coopération.

### **1.1. L'apport de la théorie des coûts de transaction pour l'analyse des relations inter-entreprises**

S'inscrivant dans le prolongement de la théorie de la firme, Williamson (1985) analyse les relations que la firme entretient avec le marché. L'existence des différentes formes inter-organisationnelles est déterminée par l'efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre les parties. Les transactions sont caractérisées par trois dimensions : l'incertitude, la fréquence (occasionnelle ou récurrente) et le degré d'investissement spécifique nécessaire à la réalisation de la transaction<sup>1</sup>. A partir de ces trois dimensions, et compte tenu des comportements des acteurs (rationalité limitée et opportunisme lié à l'asymétrie informationnelle), Williamson (1985) propose trois mécanismes structurels pour gouverner ces transactions :

- le marché : cette forme est adaptée aux transactions non spécifiques ; les problèmes d'adaptation sont négligeables, les solutions alternatives protègent les parties des comportements opportunistes. Le contrat classique donne les garanties nécessaires aux deux parties. La « main invisible » du marché prend en charge l'application du contrat et l'adaptation aux modifications de l'environnement ;

---

<sup>1</sup> Les investissements spécifiques sont des actifs dont les caractéristiques viennent de la transaction. Peu susceptibles d'usages alternatifs, ils sont peu redéployables.

- la forme hybride : cette forme est adaptée aux transactions mixtes. Lorsque l'environnement est trop incertain pour que toutes les contingences soient prises en compte dans un contrat initial classique, Williamson suggère le recours à un contrat néo-classique, où chaque partie accepte l'assistance d'une tierce partie (arbitrage) dans la résolution des conflits et l'évaluation de l'exécution ;
- la hiérarchie : lorsque les transactions sont récurrentes et idiosyncrasiques<sup>2</sup>, Williamson recommande l'intégration verticale. Le contrôle est suscité par des mécanismes hiérarchiques tels que l'autorité (le *fiat*), les structures d'incitation internes, ainsi que le monitoring.

La théorie des coûts de transaction a reçu son lot de critiques. Certains lui reprochent de formuler des prescriptions statiques (Doz et Prahalad, 1991) et hors contextes (Heide, 1994) du fait de son unité d'analyse qui conduit à ignorer la temporalité des relations inter-organisationnelles (Nooteboom, 1996 ; Rindfleisch et Heide, 1997). De plus, le statut de la forme hybride est toujours ambigu malgré les récents développements de la théorie. Cette structure apparaît davantage comme une forme intermédiaire s'inscrivant entre deux pôles caricaturaux (Dekker, 2004 ; Larson 1992 ; Powell, 1990) plutôt que comme un mode de gestion des transactions possédant sa propre logique. Or, le développement de formes de coopération alternatives telles que le partenariat (Letourneur, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994) ou le réseau (Powell, 1990) appelle de nouveaux facteurs explicatifs. Le système d'échange client – fournisseur semble en effet reposer sur la confiance, la réciprocité, la collusion tacite et l'absence relative de comportement calculateur et opportuniste dans une perspective de gain mutuel (Larson, 1992). Occulter ces éléments revient à négliger l'encastrement des relations sociales dans la vie économique, ce qui est une troisième critique partagée par un grand nombre de chercheurs (Dekker, 2004 ; Granovetter, 1985 ; Macneil, 1980). Enfin, la théorie des coûts de transaction réduit la finalité du contrôle pour chaque partie à une lutte contre l'opportunisme de l'autre et à une minimisation des coûts de transaction. Or, les chercheurs en contrôle organisationnel proposent des finalités beaucoup plus larges telles que la coordination de tâches interdépendantes ou l'atteinte d'objectifs communs (Dekker, 2004). Dès lors, on peut penser que si les finalités du contrôle sont plus variées que le propose la théorie des coûts de transaction, les moyens du contrôle ne se limiteront pas à des considérations contractuelles.

Malgré toutes ces critiques, la plupart des chercheurs qui se sont intéressés aux formes de gouvernance se sont appuyés sur la théorie des coûts de transaction pour s'y inscrire (Heide, 1994), s'en démarquer (Larson, 1992) ou encore la compléter (Birnbirg, 1998 ; Dekker, 2004 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000).

---

<sup>2</sup> Les relations sont idiosyncrasiques lorsqu'elles requièrent des investissements hautement spécifiques.

## **1.2. Une typologies en trois modes de contrôle : le contrôle par le marché, la bureaucratie et le contrôle social**

Les typologies développées par les chercheurs en contrôle s'articulent toujours autour de trois modes : un contrôle par le marché, un contrôle bureaucratique et un contrôle social

### ***1.2.1. Le passage d'une typologie en deux idéaux-types à une typologie en trois modes distincts***

Ouchi (1980) a proposé une adaptation organisationnelle de la théorie des coûts de transaction. Il identifie trois modes de contrôle : le marché qui repose sur le prix, la hiérarchie qui repose sur les règles<sup>3</sup> et le clan qui repose sur les valeurs ou les traditions et donc sur des dispositifs sociaux. L'apport essentiel d'Ouchi (1980) réside justement dans le troisième mode de contrôle qui n'est pas un amalgame des deux autres. En considérant que les relations d'échange sont socialement inscrites, qu'elles évoluent dans le temps et surtout en reconnaissant que les finalités du contrôle sont plus larges et variées que la minimisation des coûts de transaction ou la lutte contre l'opportunisme, Ouchi (1980) sort de l'ornière dans laquelle la théorie des coûts de transaction se trouve pour certains enlisée pour expliquer la coopération (Larson, 1992). En effet, Ouchi (1980) appréhende le contrôle comme un moyen de rendre l'échange équitable et de motiver les individus (Maitland et *al.*, 1985), c'est-à-dire comme un mode de convergence des buts. En élargissant les fonctions du contrôle, Ouchi (1980) en vient à proposer des modes de contrôle alternatifs.

La typologie en trois modes de contrôle (le marché, la bureaucratie ou la hiérarchie, et un contrôle d'ordre plus social) a été développée par plusieurs chercheurs. Dumoulin (1997) a proposé une application inter-organisationnelle des travaux d'Ouchi (1980). Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) ont proposé ensuite trois schémas de contrôle (marché, bureaucratie et confiance) et les ont inscrits dans une perspective temporelle. Groot et Merchant (2000), quant à eux, se sont appuyés sur les travaux originels de Merchant (1982) qui restent très proches de ceux d'Ouchi (1977) et ont proposé à nouveau trois modes de contrôle (actions, résultats, personnel) dans les *joint-ventures*. Enfin, en 2004, Dekker a proposé une typologie avec un contrôle sur les résultats, un contrôle sur les comportements et un contrôle social.

La simple énumération de ces typologies nous laisse supposer que les propositions des chercheurs sont assez proches les unes des autres pour que nous puissions les traiter ensemble. De plus, si les deux premiers modes de contrôle (marché / résultats et bureaucratie / hiérarchie / comportements) nous semblent assez clairs car ils doivent sans doute reposer sur des mécanismes visibles, le troisième mode, qu'il s'appelle clan, contrôle social ou contrôle par la confiance, exigera un développement particulier pour comprendre comment il se forme et sur quoi il repose.

---

<sup>3</sup> Le prix est une forme d'information très sophistiquée alors que les règles sont rudimentaires ; c'est pourquoi il n'y a qu'un seul prix et beaucoup de règles (Ouchi, 1980).

### ***1.2.2. La distinction entre le contrôle formel et le contrôle informel***

Une manière utile de classer les types de contrôle est déjà de distinguer les mécanismes formels et les mécanismes informels (Smith et *al.*, 1995). Le contrôle formel consiste dans les obligations contractuelles et les mécanismes organisationnels formels qu'on retrouve sur le marché et dans la bureaucratie, tandis que le contrôle informel se réfère au contrôle social, à la gouvernance relationnelle ou plus largement à des cultures et systèmes informels qui influencent les membres de l'échange (Dekker, 2004).

#### ***1.2.2.1. Les modes de contrôle formel : le marché et la hiérarchie***

Dans le contrôle par le marché, les fournisseurs sont sélectionnés pour chaque projet par un appel d'offres concurrentiel. Le contrat fixe au préalable les règles globales du fonctionnement de la coopération (Dumoulin, 1997). Il n'est pas très détaillé (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Le client paie son fournisseur sur la base d'activités standard ou de résultats mais ne s'immisce pas dans la gestion du fournisseur. Le contrôle par le marché se traduit donc par un contrôle sur les résultats. Ce type de contrôle n'est possible que lorsque le client connaît précisément les objectifs qu'il veut fixer à son fournisseur et qu'il est capable de mesurer la performance du fournisseur de manière valide, précise et objective (Merchant, 1982). Le contrôle des résultats s'organise autour d'un processus (Dekker, 2004). Il passe par la mise en place de mécanismes *ex ante* : fixation des objectifs, élaboration de la structure d'incitation. Il comporte également des dispositifs *ex post* : évaluation des performances et mise en œuvre des sanctions et des récompenses qui se traduisent souvent par la reconduite ou non du contrat. La mise en concurrence est ainsi périodique (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Ce mode de contrôle est adapté aux situations de faible incertitude dans lesquelles les fournisseurs potentiels sont nombreux et facilement substituables car les transactions nécessitent peu d'actifs spécifiques et les performances des fournisseurs sont mesurables.

Dans le contrôle bureaucratique, le client veut à la fois maîtriser le processus de transformation et les résultats attendus de la coopération. Ce mode de contrôle souvent utilisé dans un cas de rapport de force asymétrique se révèle par un accompagnement quotidien qui peut s'étendre à toute l'organisation du fournisseur (Dumoulin, 1997). Le contrôle est complet et détaillé aussi bien dans la phase de contact que dans l'exécution du contrat. Les activités et / ou les résultats doivent être mesurables sur la base des règles contractuelles. (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). On retrouve le contrôle des actions de Merchant (1982) et le contrôle des comportements de Dekker (2004) avec le repos sur les règles et les procédures, la supervision directe et les revues formelles. Ce mode de contrôle est adapté aux situations où il existe une convergence des buts imparfaite entre les parties et une certaine ambiguïté sur la performance (Das et Teng, 1998).

Les deux premiers modes de contrôle que sont le marché et la bureaucratie ont pour objet les résultats et / ou les comportements. Ils sont assez facilement identifiables car ils reposent largement sur des mécanismes visibles de la coopération (i.e. le contrat, les règles, les résultats mesurables). Le problème est d'envisager la coopération inter-organisationnelle lorsque l'incertitude est trop forte pour pouvoir prendre en compte toutes les contingences futures, que les résultats et / ou les comportements désirables sont mal connus et que les actifs

nécessaires à la réalisation de l'échange sont tellement spécifiques qu'ils découragent un certain nombre de fournisseurs potentiels. Dans ce cas, Williamson (1985) prône l'intégration des activités. Les chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle ont, quant à eux, une autre réponse au problème.

#### *1.2.2.2. Le contrôle social : un mode de contrôle informel*

La confiance est le mode de contrôle social le plus étudié dans la littérature inter-organisationnelle (Adler, 2001 ; Dekker, 2004 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000)<sup>4</sup>. Ce concept a été largement développé par les chercheurs de l'approche relationnelle qui ont montré que la réciprocité, l'accent mis sur de bonnes relations interpersonnelles et la coopération fondée sur la confiance procurent le contrôle et la coordination nécessaires au bon déroulement des échanges et améliorent l'efficacité des relations inter-firmes (Larson, 1992).

La confiance se manifeste de plusieurs manières et a différentes origines. Sako (1992) distingue trois types de confiance : la confiance contractuelle qui repose sur les standards moraux d'honnêteté et de respect de la parole donnée dans le contrat, la confiance de compétence qui est liée à l'assurance que l'autre a les compétences requises pour assurer la prestation, et la confiance de bienveillance qui est l'attente que l'autre agira dans le sens des intérêts de la relation et non dans son intérêt personnel. A partir de cette typologie, Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) puis Dekker (2004) décrivent un contrôle social qui repose sur la confiance. Dès la phase de sélection, les partenaires sont choisis par rapport à leur réputation et aux interactions passées dans lesquelles ils se sont révélés dignes de confiance. S'il existe un contrat pour formaliser l'entente mutuelle, c'est un contrat cadre qui ne donne aucun détail sur le déroulement de la coopération. Il ne saurait être un mécanisme de contrôle. C'est toujours la confiance (de bienveillance et de compétence) renforcée par le développement de la coopération et des liens informels entre les individus qui permet de gouverner la relation. Au cours du processus, des normes relationnelles telles que la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information se construisent et permettent aux parties de s'adapter aux situations nouvelles (Dwyer et *al.*, 1987). Ce mode de contrôle social est en fait très proche du contrôle par le clan observé par Dumoulin (1997) dans les réseaux stables car ils reposent tous deux sur des normes selon lesquelles les objectifs individuels ne peuvent être atteints que par l'action jointe et le bénéfice à long terme du système (Heide, 1994)<sup>5</sup>.

En définitive, ce troisième mode de contrôle, qu'il s'appelle contrôle social, contrôle par la confiance ou clan, n'est possible que s'il existe une convergence des buts entre les individus amenés à coopérer. Il nécessite également une continuité de la relation puisqu'il repose sur une confiance et des normes relationnelles qui se développent à mesure que les expériences réussies s'accumulent et les conflits éventuels sont bien gérés. Les mécanismes informels se substituent progressivement aux dispositifs formels (Birnbirg, 1998 ; Koenig et Van Wijk,

---

<sup>4</sup> Das et Teng (1998) considèrent que la confiance ne saurait être un mécanisme de contrôle en tant que tel car elle repose sur l'auto-contrôle qui n'est pas une influence d'une partie sur une autre. Dekker (2004) indique toutefois que l'auto-contrôle est le principe de base du contrôle social, ce qui implique que la confiance puisse être considérée comme étant un composant important du contrôle social.

<sup>5</sup> Pour nous, l'idée de clan va tout de même plus loin car elle se fonde sur le sentiment des individus d'appartenir à un groupe.



1992 ; Ring et Van de Ven, 1994). Le contrôle formel peut même devenir suspect pour celui qui est contrôlé. Il peut être interprété comme un signe visible d'un manque de confiance, ce qui peut finalement entraîner de la part du contrôlé une désaffection, un désengagement de la relation. (Andaleeb, 1995).

Le contrôle social est peut-être le plus difficile et le plus long à construire mais, au regard de la littérature relationnelle, ses bienfaits semblent innombrables. Il permet, entre autres, de limiter l'opportunisme des acteurs dans des situations de dépendance (Joshi et Arnold, 1997) et de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation (Ganesan, 1994), ce qui renforce la compétitivité des partenaires et réduit les coûts de transaction (Noordewier et *al.*, 1990). Devant tant de côtés positifs, on se demande ce qui pourrait inciter un client à abandonner le contrôle social pour un autre mode de contrôle.

Or, dans la vallée de la Maurienne dans les années quatre vingt-dix, des clients ont justement cassé ce mode de contrôle social avec leurs sous-traitants de maintenance et d'entretien pour privilégier un mode de contrôle par le marché. Nous proposons maintenant de présenter les résultats d'une monographie réalisée sur les relations inter-entreprises dans ce bassin d'emploi.

## **2. L'histoire de ruptures de relations de confiance entre clients et fournisseurs dans la vallée de la Maurienne**

L'étude d'un tissu de relations inter-entreprises nous a permis d'analyser comment l'évolution des pratiques de recours à la sous-traitance<sup>6</sup> d'entretien et de maintenance de groupes industriels s'est répercutée sur un bassin d'entreprises sous-traitantes. Cette étude s'inscrit dans un contexte général de développement du recours à la sous-traitance, à la fois par externalisation de fonctions ou de sous-ensembles et par recours à une sous-traitance de capacité. (en mettre un peu plus avec des références ???)

Pour cette étude, nous avons fixé un élément : l'implantation géographique des entreprises (la vallée de la Maurienne) puis nous avons tenté d'identifier les mécanismes à l'œuvre. Nous avons ainsi observé des relations inter-entreprises ancrées dans des modes de régulation locaux, confrontées à des mutations profondes ; des relations inter-entreprises de proximité et de confiance entre les acteurs, mises en porte-à-faux par l'introduction de nouvelles pratiques d'achat et de contrôle de la part des clients.

Nous proposons dans cette partie d'exposer l'histoire de ces ruptures et de ces transformations.

---

<sup>6</sup> Le critère initial que nous avons retenu pour qualifier une entreprise de sous-traitante renvoie à la définition de l'AFNOR (norme NFX 50 300N de novembre 1987), soit le fait qu'une entreprise travaille à partir d'un cahier des charges défini par une autre entreprise et suit ses prescriptions.

## **2.1. Méthodologie de l'étude des relations inter-entreprises dans le bassin de la Maurienne**

Le Ministère de l'Industrie nous a confié une étude sur : « l'analyse des répercussions des nouvelles pratiques d'Achat des donneurs d'ordres sur les sous-traitants, dans un bassin d'emploi » ; il s'agissait de comprendre les impacts des processus achat des clients sur les pratiques de gestion des sous-traitants et d'identifier la manière dont les contraintes de marché se répercutent aux différents niveaux de sous-traitance dans un bassin d'emploi. Le choix s'est porté sur une étude monographique de la vallée de la Maurienne, dans la mesure où il existe dans ce bassin une longue tradition de recours à la sous-traitance ; c'est un bassin relativement restreint permettant de concilier l'approche qualitative retenue et un souci de représentativité de l'étude par rapport au tissu industriel local ; enfin, c'est un bassin où les acteurs locaux s'interrogent sur le devenir de la sous-traitance industrielle locale. La recherche que nous relatons ici, consacrée aux relations client – fournisseur dans le domaine de la maintenance et de l'entretien, reprend une partie de l'étude commandée par le ministère de l'Industrie.

Nous avons recensé dans cette vallée six sites industriels clients et quarante fournisseurs locaux dont onze sous-traitants d'entretien et de maintenance. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des directeurs des sites des entreprises clientes et avec les dirigeants des onze sous-traitants. Nous avons également rencontré les acteurs locaux de la vallée (maires, responsables d'agences publiques locales, etc.). Ces entretiens ont donné lieu à une analyse de contenu thématique. Cette analyse de contenu a été mise en regard de l'analyse de contenu des documents internes aux entreprises qui ont été récoltés : pour les entreprises clientes, les tableaux de bord de suivi des frais externes, les tableaux de bord d'activité, les documents explicitant la politique d'Achat ; pour les sous-traitants, de petite taille, nous avons obtenu des données sur l'activité et les résultats de chacun sur place et à partir d'une consultation de la base de données de la Banque de France.

## **2.2. Des relations inter-entreprises de proximité et de confiance**

Nous proposons d'exposer la nature des relations qui liaient les clients et les fournisseurs de maintenance dans la vallée de la Maurienne au début des années quatre-vingt dix, d'expliquer comment ces relations ont évolué et comment les acteurs concernés ont perçu ce changement (encore) oui, mais maintenir quand même.

### ***2.2.1. Des petites entreprises de maintenance élevées dans le giron des établissements de grands groupes industriels***

Les entreprises clientes de la vallée sont des établissements de grands groupes industriels de la métallurgie et de la chimie, dont les sièges sociaux se trouvent à Paris. Ces six établissements implantés dans la vallée confient à un tissu de petites entreprises<sup>7</sup> locales des travaux de maintenance et d'entretien. Historiquement, les créations de ces PME ont été des émanations directes des établissements des grands groupes industriels. Ces petites entreprises qui offrent des prestations de services relèvent de secteurs d'activités divers (mécanique

---

<sup>7</sup> Ce sont de petites entreprises, chacune employant moins de 50 personnes.

générale, chaudronnerie, tuyauterie, électricité, génie civil, entretien) et réalisent des travaux neufs ou des travaux d'entretien, en intervenant sur le site des établissements industriels. Elles se caractérisent par une forte concentration des flux d'échanges sur quelques clients, tous situés dans la vallée : plus de la moitié des travaux sont confiés à des PME de la vallée et inversement, les fournisseurs réalisent entre 70% et 100% de leur chiffre d'affaires en Maurienne, le résidu étant réalisé dans des bassins limitrophes. En outre, ces PME concentrent plus de la moitié de leur activité sur moins de quatre établissements clients. Il s'agit donc de relations inter-entreprises ancrées dans le territoire et, en même temps, captives.

### ***2.2.2. L'inscription des relations dans des réseaux professionnels et relationnels de proximité et la régulation de la coopération par des échanges de « bons procédés »***

Les relations entre clients et sous-traitants de maintenance et d'entretien sont inscrites dans une forte proximité, liée en partie à la construction du tissu des entreprises de la vallée, et également à la nature de la prestation : les salariés des entreprises sous-traitantes interviennent directement sur site, doivent respecter les mêmes règles de sécurité, et sont directement coordonnés par la ligne managériale de l'entreprise cliente.

D'une façon générale, les acteurs des clients et des sous-traitants sont inscrits dans les mêmes réseaux sociaux : les relations inter-entreprises se sont construites sur des liens individuels. Ainsi, on nous a partout raconté comment aux relations inter-entreprises viennent se superposer des relations inter-personnelles : par exemple, « le responsable de tel service, c'est le voisin du frère du salarié de telle entreprise sous-traitante » ; ou, « Y, gérant de la PME X, je le connais bien car il est du même village », etc.

Ces liens informels de proximité ont longtemps été déterminants dans les processus de décision en matière d'Achat et dans les modes de coordination entre les entreprises, qui, selon les responsables d'entreprises rencontrés, obéissaient à des « échanges de bons procédés » où « tout le monde y trouvait son compte » et qui permettaient, selon les termes de Raveyre et Saglio (1984), de « *moduler les effets de la concurrence, d'organiser les confrontations et les conflits* ».

Ainsi, jusqu'au début des années quatre-vingt dix, les passations de contrats se faisaient de gré à gré, entre personnes se connaissant bien : les établissements clients confiaient les marchés aux gens du crû, ceux qu'ils connaissaient et qui les connaissaient, ceux en qui ils avaient confiance. Ils alimentaient ainsi régulièrement les carnets de commandes des fournisseurs locaux, et la démarche commerciale de ces derniers consistait à faire le tour des clients habituels. De la même façon, cette proximité permettait de régler les litiges directement entre eux : par exemple, quand le temps passé sur le chantier dépassait le devis initial, le chef de service de l'entreprise cliente s'arrangeait pour passer le contrat suivant au même sous-traitant.

En retour, les sous-traitants répondaient à leurs clients dans l'heure si besoin. Ils étaient littéralement à la disposition du client et s'organisaient en conséquence : selon le directeur d'un établissement d'une entreprise cliente, « ils sont devenus de vrais Zorro ». En retour, Cette disponibilité était rémunérée : le prix du marché local a été évalué par tous nos interlocuteurs à un sur-prix d'environ 30% par rapport aux prestations s'opérant à l'extérieur

de la vallée. En fait, il apparaît que les clients ne suivaient pas de près le coût de la prestation achetée, leur critère principal étant l'assurance de la continuité de l'exploitation dans une logique industrielle. Ainsi, les principaux critères de sélection des sous-traitants s'exprimaient en termes de qualité, de « travail bien fait » et de disponibilité, les différents protagonistes estimant que ceci justifiait une sur-rémunération.

On peut considérer que les divergences d'intérêt entre les sites industriels clients et les PME sous-traitantes étaient faibles, le prix passant au deuxième plan. En définitive, le contrôle était informel, les relations entre clients et sous-traitants reposaient largement sur la confiance (à la fois contractuelle, de bienveillance et de compétence) et sur les normes relationnelles (de solidarité, de continuité, de réciprocité et de fonctionnalité du conflit) dans un cadre de large convergence des buts entre acteurs. Nous avons ici tous les éléments d'un contrôle du « troisième type », un contrôle social.

### **2.3. L'évolution des pratiques d'achat et de contrôle des clients et leurs implications sur les relations avec les sous-traitants**

L'évolution des pratiques d'achat des clients locaux, eux-mêmes frappés par de nouvelles contraintes, a introduit des brèches dans ce modèle de contrôle social. Les clients ont appliqué des critères marchands dans la décision d'Achat et cette évolution a été vécue par les sous-traitants de maintenance et d'entretien comme une rupture de la relation de confiance antérieurement établie.

#### ***2.3.1. Processus de rationalisation des coûts et de centralisation des achats chez les clients***

A partir du début des années quatre-vingt dix, deux facteurs majeurs d'évolution vont frapper les relations inter-entreprises de la vallée : les établissements des grands groupes industriels sont soumis à des contraintes de rationalisation des coûts et dans le même temps, les directions nationales décident de centraliser les décisions d'achat. Ces évolutions sont à rapprocher de pratiques de grands groupes qui se sont développées à partir de la décennie 1980, ces derniers ayant tout à la fois rationalisé et centralisé les processus d'Achat (des références à ajouter ? par exemple, A. Gorgeu et R. Mathieu, 1993, « Dix ans de relations de sous-traitance dans l'industrie française », Travail, n°28, printemps-été, pp. 23-43.

Face à la crise qu'ils connaissent au début des années quatre-vingt dix, les établissements des grands groupes industriels étudiés entrent, selon un des directeurs d'usines, « dans une chasse au gaspi » qui est particulièrement pressante dans la mesure où des menaces de fermeture pèsent sur la plupart des établissements industriels implantés en Maurienne. Dès lors, les directeurs de sites expliquent qu'ils entrent dans un processus de justification permanente vis-à-vis de leur groupe d'appartenance : par exemple, explique l'un d'eux, « si on veut être maintenu, on doit apporter la preuve de notre existence ». Pour cela, ils estiment disposer de deux leviers d'action : la maîtrise des coûts d'exploitation et la recherche de productivité. Ils **affirment** alors jouer sur les budgets de maintenance, qui concernent au premier chef les sous-traitants de ce secteur : « pour faire de la productivité, on peut baisser les effectifs, diminuer le coût de la maintenance et jouer sur la qualité ». Ils ont ainsi avoir revu « ligne par ligne » les budgets de fonctionnement (hors frais de personnel) et, au sein de ces lignes, la maintenance

est considérée comme « un poste facile à réduire ». Les établissements industriels ont ainsi tous revu à la baisse leurs volumes de sous-traitance de maintenance et d'entretien, à hauteur de 15% à 30% selon les sites.

A cette évolution en partie conjoncturelle vient s'ajouter un mouvement de fond qui a évincé certaines entreprises locales de la relation d'échange : l'établissement de processus centralisés de sélection des fournisseurs. Par ce mouvement de centralisation, la décision d'achat, y compris celle concernant la maintenance, est en grande partie remontée au niveau des directions des groupes. Les directions locales ont perdu de ce fait une grande partie de leurs marges d'autonomie en la matière. Au-delà de la délégation de signature dont le plafond a été abaissé, les directions locales doivent lancer des appels d'offres auprès d'un volant élargi d'entreprises pré-sélectionnées par la direction nationale des achats dans un panel, là où les contrats étaient antérieurement reconduits tacitement avec les sous-traitants locaux. Le processus de sélection des fournisseurs habilités à travailler pour l'entreprise (ceux qui sont intégrés dans le panel) s'est donc déplacé au niveau national de l'entreprise cliente, avec simultanément une modification dans les critères de sélection : ils s'avèrent être plus normés, là où la confiance en quelqu'un que l'on connaissait et qui avait fait ses preuves suffisait. Tous les responsables d'établissements ont souligné le poids du critère prix lors de mises en concurrence élargies : « quand on les met en concurrence, on entre dans une logique de moins-disant ». La qualité reste selon eux primordiale, mais le seul critère de « on sait qu'ils font du bon boulot » ne suffit plus.

On passe ainsi d'un fonctionnement de marché quasi de gré à gré, entre personnes se connaissant bien et s'évaluant à l'aune de ces relations établies, à l'établissement de contrats issus de procédures d'appels d'offre avec de nouveaux sous-traitants et dont les critères de sélection sont centrés sur le prix.

### ***2.3.2. Des fournisseurs locaux ébranlés***

L'ensemble de ces phénomènes s'est traduit chez les fournisseur locaux par une diminution de leur activité allant de -20% à -75%. D'après les dirigeants des entreprises sous-traitantes de la vallée, plusieurs phénomènes se conjuguent : l'abandon complet ou partiel par le client de la réalisation de certaines tâches (« au lieu de nous faire venir trois fois par semaine, on n'y va plus qu'une fois ») ; le transfert de certains contrats confiés à de nouveaux sous-traitants, extérieurs à la vallée (« j'ai perdu le contrat et ils l'ont passé à une entreprise de Grenoble ») ; la diminution du prix moyen des prestations (« pour rester dans la course, on a du baisser nos prix d'au moins 10% ») ; la diminution drastique du nombre de contrats d'entretien systématiquement reconduits d'une année sur l'autre (« on n'a plus d'exclusivité nulle part ») ; l'accroissement du temps passé par le responsable de la PME sous-traitante en amont de la réalisation du contrat (préparation des réponses aux appels d'offres). Cette nouvelle pression marchande se caractérise alors pour ces PME par un raccourcissement de la visibilité sur le carnet de commandes (« cela fait dix-huit mois que je n'ai jamais plus de trois semaines de boulot devant moi ») ; par une flexibilisation des contrats passés ; par un allongement des délais de décision des clients ; et par une réduction des volumes moyens d'activité par contrat (« avant, on avait en charge l'entretien complet d'un équipement, maintenant on n'a plus que des petits bouts »).

La négation des critères qui prévalaient auparavant est très mal vécue par les responsables des PME sous-traitantes locales. L'incompréhension est grande de leur part : pour l'un d'eux, « j'ai toujours bien fait mon boulot, nous on est là et maintenant ils donnent le travail à d'autres ». La rupture du lien commercial prend une dimension affective et est vécue comme une trahison. Elle traduit la rupture de la relation de confiance.

Dans cette nouvelle situation, quelques-uns des dirigeants des PME sous-traitantes se sont lancés dans une recherche de diversification prestations et / ou clients et ont simultanément engagé leur entreprise dans des processus de certification qualité (ISO 9000) et de rationalisation de leurs coûts. Certains ont tenté de se regrouper pour répondre aux appels d'offres, mais n'ont pas réussi à obtenir le contrat en question. Les autres PME rencontrent des difficultés à faire le deuil de leurs clients traditionnels et à se reconvertir, soit parce qu'elles n'en ont pas les moyens (« de tout façon, on est trop petits »), soit parce que leurs dirigeants y ont plus ou moins renoncé (pour l'un d'entre eux, « pour moi, c'est trop tard et je vais juste essayer de maintenir le cap »).

### **3. Interprétation du cas : l'impossible transférabilité d'un mode de contrôle social non instrumenté**

L'histoire racontée dans la partie précédente suggère deux causes à l'abandon du contrôle social pour le contrôle par le marché : une rationalisation des coûts des clients d'une part et une centralisation des Achats au sein de ces entreprises clientes d'autre part. En fait, ces deux causes sont sans doute liées : la pression concurrentielle croissante dans les années quatre-vingt dix a exigé une réduction générale des coûts dans les entreprises, et donc des coûts d'achat, en même temps que les entreprises faisaient de plus en plus appel à des fournisseurs pour concevoir et réaliser des fonctions complexes (Donada, 1998). La fonction achat est ainsi devenue stratégique dans les entreprises. Cette reconnaissance s'est traduite par une séparation hiérarchique entre les Achats et les unités de production : les acheteurs centraux sont devenus responsables du « management » des fournisseurs, tandis qu'au sein des usines, les approvisionneurs se sont concentrés sur le contrôle du processus de commande (demande d'achat, contrôle de la livraison).

#### **3.1. Les effets induits pour les établissements industriels locaux**

Si le gain financier direct du changement de processus d'Achat est évident, puisque les clients ont obtenu une réduction des coûts d'Achat de la maintenance et de l'entretien d'environ 30%, l'introduction de ces nouvelles procédures d'achat comporte néanmoins des effets induits aux dires même des responsables des établissements industriels locaux : elle augmente les situations d'urgence (« quand un chef de service veut faire des travaux, le temps qu'il obtienne la signature, c'est devenu urgent ») ; elle tend à faire de l'acte d'Achat de maintenance un acte moins automatique et à diminuer le volume moyen de chaque affaire puisque la délégation de signature est sur un montant plus faible (« des fois, pour éviter des

dossiers, on fait des plus petits contrats, on les coupe en petits bouts ») ; dans certains cas, elle amène à une réflexion sur les modes d'organisation antérieurs (« à force d'avoir des sous-traitants disponibles en permanence, on était devenu mauvais et maintenant, on n'a plus le choix, il va falloir que l'on sache mieux définir nos cahiers des charges ») (c'est proche de ce qui est écrit en 3.1.1), oui, mais je laisserais quand même ; enfin, elle provoque des mécontentements internes (« chez nous, les gens râlent ; ils disent qu'en haut ils ne se rendent pas compte, qu'ils ne peuvent pas savoir ce dont on a besoin »).

### ***3.1.1. La perte d'un matelas organisationnel***

Il apparaît que la proximité des relations client-fournisseur permettait de pallier des dysfonctionnements ou des carences organisationnelles des sites de production des clients, les fournisseurs remplissant une fonction de « matelas organisationnel » ou encore d'amortisseur des situations critiques telles qu'une panne ou une surchauffe d'activité. Un des directeurs d'usine rencontré affirme ainsi : « à force de tout confier à nos sous-traitants locaux qui intervenaient rapidement et qui connaissaient très bien nos équipements, on avait pris des habitudes de fonctionnement avec eux et on faisait systématiquement appel à eux en cas de coup dur ». Et, d'une certaine façon, ce rôle d'amortisseur des dysfonctionnements internes n'était pas directement facturé mais faisait partie de la relation.

Or, comme le souligne le directeur d'usine cité ci-dessus, ce modèle d'organisation en lien avec les entreprises de maintenance était profondément ancré. Le changement introduit dans les pratiques d'achat a donc impliqué une véritable réorganisation des sites industriels, qui n'a pas été anticipée. On peut ainsi estimer que les conséquences organisationnelles du changement de prestataires ont été sous-estimées, laissant penser à un postulat initial de type « l'intendance suivra » (Berry, 1983). Or, justement, l'intendance de cette décision semble lourde à gérer pour les usines.

### ***3.1.2. Une perte en flexibilité opérationnelle et en compétences spécifiques***

Les directeurs d'usines et les responsables d'ateliers des sites industriels concernés ont également tous affirmé que le transfert de l'activité de sous-traitance de maintenance auprès de fournisseurs situés en dehors de la vallée leur avait fait perdre en réactivité, notamment dans le cas de maintenance curative. L'un d'entre eux nous a expliqué : « maintenant, quand on a un problème avec une machine, on doit attendre que l'entreprise de maintenance arrive et on perd plus de temps qu'avant ». De fait, les nouveaux fournisseurs sont géographiquement plus éloignés, programment avec le client les plannings des visites, et les événements imprévus semblent donner lieu à une gestion plus compliquée et se traduisent par des temps d'arrêt plus longs. On peut ainsi estimer que les sites industriels des clients ont perdu en « flexibilité opérationnelle », et par conséquent en capacité d'adaptation des processus industriels et de l'organisation aux aléas (Reix, 1997).

En particulier, il apparaît que les clients avaient transféré sur leurs sous-traitants certaines compétences spécifiques, notamment celles attachées au fonctionnement des équipements au point d'en perdre la maîtrise. Le changement du prestataire implique alors à la fois un réinvestissement des usines dans ces compétences spécifiques et un temps d'adaptation du nouveau fournisseur lié à l'apprentissage de ces situations spécifiques.

### ***3.1.3. Un déficit d'image locale***

Enfin, cette décision de rationalisation-centralisation des achats s'est traduite par un déficit d'image locale des sites industriels, le sentiment de « trahison » étant repris et véhiculé non seulement par les entreprises sous-traitantes locales, mais aussi par les acteurs institutionnels locaux (maires, responsables de comité de développement local) que nous avons rencontrés. Cette décision a eu des conséquences économiques en cascade dans le bassin d'emploi. Elle s'est traduite par de nombreuses suppressions d'emplois dans les PME concernées, voire par des dépôts de bilan. De ce fait, elle a été interprétée localement comme une désaffection des grands groupes industriels par rapport à un territoire qui était économiquement et socialement dépendant d'eux. Les propos d'un des acteurs locaux traduisent bien le sentiment général, quand il affirme : « s'ils [les dirigeants des entreprises clientes] continuent comme cela, c'est la mort de la vallée ».

En définitive, on observe que tous ces coûts et effets induits (perte de flexibilité, perte de maîtrise des compétences spécifiques, perte d'un « matelas » organisationnel, déficit d'image locale) n'ont pas été pris en compte dans le processus de décision de rationalisation – centralisation des achats. Ils apparaissent comme des « coûts-performances cachés »<sup>8</sup>, qui, n'étant pas mis en évidence par le système d'information, se sont trouvés de ce fait relégués au second rang.

Dans la suite du texte, nous allons essayer d'analyser ce phénomène autour de trois axes : en premier lieu, ces coûts-performances sont cachés car le contrôle social non instrumenté ne permet pas de les mesurer ; en deuxième lieu, ils sont rendus invisibles par l'application de normes standardisées d'Achat ; enfin, ils ne pèsent que d'un poids faible par rapport à un enjeu de « reprise en main » des usines par leurs directions.

## **3.2. Une relation de confiance non instrumentée ne passe pas l'épreuve de la réactivation du marché**

Dans le cas des relations inter-entreprises dans la vallées de la Maurienne, le contrôle social qui permettait aux clients de s'assurer que leurs fournisseurs se comportaient conformément à leurs attentes était totalement affranchi des dispositifs formels. Il reposait sur la réputation au sein du réseau local, sur les expériences passées qui avaient permis de développer une confiance et des normes relationnelles entre des individus. Ce mode de contrôle impliquait une convergence des buts entre les acteurs et, reposant sur des relations personnelles entre des individus, il était nécessairement local. Or, ces deux piliers du contrôle social se sont effondrés en même temps : la pression sur les prix a cassé la convergence des buts et la remontée du niveau de décision au niveau central a rendu la relation locale caduque.

En effet, le déplacement du niveau de la prise de décision s'est simultanément traduit par un changement des critères de la prise de décision. Alors que les acheteurs locaux avaient privilégié la flexibilité opérationnelle des fournisseurs, les acheteurs centraux ont appliqué des critères de sélection principalement axés sur les prix et ainsi réactivé la contrainte marchande.

---

<sup>8</sup> Terme emprunté à Savall et Zardet (1992, p. 39)



Ce critère leur permet de comparer « de loin » les fournisseurs entre eux. Ceci ne signifie pas que les acheteurs centraux sont sourds à toute demande de flexibilité de la part des sites. Toutefois, devant l'absence d'indicateur chiffré permettant de démontrer l'apport en flexibilité des fournisseurs locaux qui aurait pu justifier un surcoût, ce critère n'a pas été retenu par les acheteurs centraux comme critère premier de sélection des fournisseurs. Ceci montre qu'une relation locale client – fournisseur fondée sur la confiance qui s'exonère de critères d'évaluation numériques ne permet pas de fournir la preuve de sa performance, ce qui est néanmoins nécessaire dès que le niveau et les critères de décision changent. C'est alors tout le système informel sur lequel repose le contrôle social qui est remis en question.

### **3.3. L'application de normes standardisées d'Achat**

En outre, ce processus a impliqué une formalisation et une standardisation du cahier des charges demandé aux sous-traitants, où les mêmes critères sont appliqués à tous les fournisseurs quelle que soit leur prestation. Les bénéfices des relations de confiance (flexibilité opérationnelle, détention de compétences spécifiques, et coordination étroite) n'y ont pas leur place. Ainsi, pour qu'un fournisseur perdure dans ce nouveau marché de la sous-traitance de maintenance, il doit se conformer aux exigences du client dont les normes liées à la confiance sont absentes. Pour être retenu, il doit répondre strictement au cahier des charges et être le moins cher. Il n'a alors plus du tout intérêt à supporter le surcoût de sa flexibilité opérationnelle ou de la détention de ses compétences spécifiques. En conséquence, les critères de marché se reproduisent comme critères d'évaluation intrinsèque de la performance chez les fournisseurs. La performance non opérationnalisable qu'apportaient les critères sociaux s'en trouve ainsi perdue.

Au-delà, il semble que cette décision relève d'un processus d'application standardisée d'un modèle d'Achat qui a fait ses preuves par ailleurs. On retrouve alors les éléments du modèle du « *garbage can* » (Cohen et *al.*, 1972), où le décideur dispose d'une batterie de solutions toutes faites et cherche à les adapter pour que le problème entre dans le cadre prévu par sa solution. De fait, la rationalisation-centralisation des achats apparaît comme un gage intrinsèque de performance universelle quels qu'en soient l'objet et le contexte. En effet, ce processus a été mis en œuvre dans l'ensemble des grands groupes industriels étudiés, en premier lieu pour les achats de produits finis ou semi-finis. D'après les directeurs d'établissement interrogés, la décision de centraliser les achats de maintenance et d'entretien faisait partie d'un processus global de centralisation de tous les achats pour rationaliser les coûts. On peut se demander si le problème « rationalisation des coûts de maintenance » n'a pas directement appelé la solution standard « centralisation des achats et mise en concurrence des fournisseurs sur des critères marchands », cette décision relevant alors d'un processus de diffusion d'une « mode managériale » [C. Midler, 1986], ici appliquée à l'Achat de prestations de maintenance.

### **3.4. Défiance et reprise en main des établissements locaux.**

On peut aussi analyser l'histoire des ruptures inter-entreprises dans la vallée de la Maurienne comme l'histoire du passage d'une relation à deux (sites de production et fournisseurs locaux)

à une relation à trois (direction des achats des groupes industriels, sites de production de ces groupes, fournisseurs). Dans cette relation à trois, les sites industriels ont perdu de leur autonomie de décision en matière d'Achat et les fournisseurs locaux ont fait les frais de cette modification du mode de contrôle des établissements par leurs directions.

Lors de l'étude terrain, il est apparu que les relations inter-entreprises locales étaient considérées par les acheteurs centraux comme équivoques du fait de l'absence de critères qui permettaient de justifier le choix de ces sous-traitants locaux moyennant un surcoût de 30%, la relation de confiance étant alors interprétée comme une forme de favoritisme infondé selon des critères économiques. Un directeur d'usine affirme par exemple : « les acheteurs en central se sont ouvertement demandés si nos arrangements n'étaient pas abusifs ; ils nous ont même demandé si certains chez nous n'en profitaient pas ». Ce doute *a priori* a renforcé leur conviction qu'un « grand ménage » était nécessaire : les arrangements inter-entreprises locaux, gages de souplesse organisationnelle du point de vue des établissements locaux, ont été considérés comme facteurs de risques (dérives des coûts, voire risques juridiques) par les acheteurs centraux. On peut ainsi estimer que les arguments de la flexibilité opérationnelle ne pesaient pas lourd face à cette défiance des acheteurs centraux vis-à-vis des relations inter-entreprises locales ; *a fortiori*, les arguments de la confiance en devenaient intrinsèquement suspects.

Ainsi, pour mener à bien la rationalisation des coûts, il semble que les décideurs centraux aient jugé nécessaire de « reprendre en main » les établissements locaux pour s'assurer que les moyens mis en œuvre par ces derniers étaient en adéquation avec les résultats attendus (i.e. les réductions des coûts). Les directeurs locaux ont alors interprété leur perte d'autonomie sur les achats comme une réponse d'autant plus coercitive de la part des acheteurs centraux qu'ils étaient soupçonnés de résister à la mise en œuvre de mesures drastiques vis-à-vis des fournisseurs locaux.

## Conclusion

L'histoire des relations client – fournisseur dans la vallée de la Maurienne dans les années quatre-vingt dix est riche d'enseignements sur la dynamique du contrôle inter-organisationnel.

Elle montre, tout d'abord, qu'un mode de contrôle fondé sur la confiance et non instrumenté par des mécanismes formels (i.e. les certifications, les indicateurs de performance) ne passe pas l'épreuve du marché. Le contrôle social dont toute la littérature relationnelle fait l'éloge est en fait paradoxalement puissant et fragile en même temps : puissant parce qu'il n'a pas besoin de dispositifs formels et permet de sélectionner des fournisseurs sur des critères qualitatifs qui ne sont pas mesurables mais qui sont néanmoins importants ; fragile parce qu'étant affranchi des dispositifs formels, il n'est pas transférable du niveau local (entre deux individus) au niveau global (entre deux entreprises), et de ce fait, il est remplacé par l'application de normes standardisées ; fragile aussi parce qu'il repose sur un postulat de convergence des buts dans des relations inter-entreprises qui évoluent dans le temps et qui

sont avant tout des relations commerciales ; fragile enfin parce que, si la défiance surgit, introduite par un tiers, les bases même du modèle s'effondrent.

Elle montre également qu'une relation client – fournisseur n'est pas une relation entre deux boîtes noires, mais entre des individus qui opèrent à des niveaux différents (en local / en central) et dont les intérêts peuvent être divergents. Au sein des groupes clients, nous avons observé cette divergence d'intérêts entre les établissements locaux et l'équipe Achat en central : les premiers privilégient la performance opérationnelle, les seconds, la performance économique. Dès lors, quand on parle des intérêts du client, des intérêts de quel acteur au sein de l'entreprise cliente parle-t-on ? Des acheteurs centraux qui signent les contrats ? Ou des unités locales qui utilisent les prestations des fournisseurs ? On voit bien qu'une étude plus fine sur l'organisation du client, sur les différentes parties prenantes et sur leur poids dans les décisions d'achat est nécessaire pour mieux comprendre les relations client – fournisseur. C'est en quelque sorte l'articulation du contrôle intra-organisationnel et du contrôle inter-organisationnel qui est en jeu ici et qui ouvre des perspectives de recherche qui, à ce jour, restent inexplorées.

Enfin, elle interroge indirectement les discours des entreprises orientés vers un accroissement de leur responsabilité territoriale et vers l'établissement de relations partenariales pérennes passant par un soutien des sous-traitants, notamment en situation de crise. De fait, les processus observés dans ce cas vont à l'encontre de pratiques qui renverraient à la mise en œuvre de formes de développement durable dans les relations inter-entreprises par ailleurs prônées. Ce constat ouvre alors une autre perspective de recherche : celle de la compréhension des logiques et des formes de développement durable appliqué aux relations inter-entreprises.

## Références bibliographiques

- Adler P.S. (2001), « Market, hierarchy and trust : the knowledge economy and the future of capitalism », *Organization Science*, vol. 12, pp. 215-234.
- Andaleeb S. (1995), « Dependence Relations and the Moderating Role of Trust : Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 157-172.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique
- Birnberg J.G. (1998), « Control in Interfirm Co-operative Relationships », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n°4, July, pp. 421-428.
- Cohen M., March J., Olsen J. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1, march.
- Das T.K., Teng B.-S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, pp. 491-512.
- Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organization and Society*, vol. 29, pp. 27-49.
- Donada C. (1998), *L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs : une étude empirique des relations clients-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse pour l'obtention du titre de docteur ès Sciences de Gestion, HEC.
- Doz I., Prahalad C.K. (1991), « Managing DMNCs : A search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, pp. 145-164.
- Dumoulin R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, pp. 45-58.

- Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.
- Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, April, pp. 1-19.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action And Social Structure : the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510.
- Groot T.L.C, Merchant K.A. (2000), « Control of international joint ventures », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 579-607.
- Heide J.B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 71-85.
- Hopwood A. (1996), « Looking across rather up and down : on the need to explore the lateral processing of information », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, pp. 589-590.
- Joshi A.W., Arnold S.I. (1997), « The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships : The Moderating Role of Relational Norms », *Psychology and Marketing*, vol. 14, décembre, pp. 823-845.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital », *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.
- Koenig C., Van Wijk G. (1992), « Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance » in *Perspectives en Management Stratégique*, dir. A. Noel (éd.), Paris, Economica, pp. 305-327.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76-104.
- Letourneur (1994), « Le partenariat vertical : définition et interprétation », *Gestion 2000*, vol. 2, pp. 123-142.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT : Yale University Press.
- Maitland I., Bryson J., Van de Ven A. (1985), « Sociologists, Economists, and Opportunism », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°1, pp. 59-65.
- Merchant K.A. (1982), « The Control Function of Management », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Mohr J.J., Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnerships Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990), « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 80-93.
- Nooteboom B. (1996), « Trust, Opportunism and Governance : A Process and Control Model », *Organization Studies*, vol. 17, n°6, pp. 985-1010.
- Otley D. (1994), « Management control in contemporary organizations : toward a wider framework », *Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 289-299.
- Ouchi W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n°1, pp. 95-113.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141.
- Powell W.W. (1990), « Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization », *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, pp. 295-336.
- Raveyre M. et Saglio J. (1984), « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels », *Sociologie du travail*, n°2-84, pp. 157-176.
- Reix R. (1997), « Flexibilité », in Simon Y. et Joffre (éd.), *P. Encyclopédie de gestion*, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.
- Rindfleisch A., Heide J.B. (1997), « Transaction Cost Analysis : Past, Present and Future Applications », *Journal of Marketing*, vol. 61, October, pp. 30-54.

- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483-498.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Development Processs of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- Sako M. (1992), *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.
- Savall H. et Zardet V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts-performances cachés*, Editions comptables Malesherbes, Eyrolles.
- Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. (1995), « Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 7-23.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman G.J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organization and Society*, vol. 25, pp. 51-77.
- Williamson O.E. (1985), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris 1994 (1ère édition en Anglais, 1985).